

Drs. J.T.W. Alleblas

Publ. No. 4.109

ANALYSE VAN HET MANAGEMENT IN DE GLASTUINBOUW



SIGN: L 26-4.109
EX. NO: C
MLV:

Mei 1984

Landbouw-Economisch Instituut

Afdeling Tuinbouw

214272

REFERAAT

ANALYSE VAN HET MANAGEMENT IN DE GLASTUINBOUW

Alleblas, J.T.W.

Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut, 1984

42 p., graf., tab.

Doel van het onderzoek, waarvan naast deze publikatie tevens een uitgebreide rapportage is verschenen in de reeks Onderzoek-verslagen, is de analyse van managementonderdelen in hun onderlinge samenhang en de invloed hiervan op de bedrijfsresultaten van gespecialiseerde glastuinbouwbedrijven.

In een standaard beslissingsmodel worden alle beslissingen gedetailleerd omschreven en wordt aan alle onderdelen een waarde toegekend, in overeenstemming met de theoretische bijdrage van zo'n beslissingselement in het ideale managementniveau. Verschillen in opbrengstniveau worden voor het grootste deel verklaard door de mate van moderniteit van de bedrijven. Andere belangrijke invloeden van het management op de bedrijfsresultaten worden gevonden bij het ontwikkelingsniveau, bedrijfsregistratie en de sociale betrokkenheid van de ondernemer.

De resultaten kunnen in belangrijke mate verklaard worden naargelang essentiële managementbeslissingen in voldoende mate en in de juiste verhouding tot elkaar aandacht krijgen. Deze integratie van managementinstrumenten wordt relatief vaak aangetroffen bij bedrijven met een sociale ondernemingsdoelstelling.

Management/Glastuinbouw/Beslissingen/Moderniteit/Ontwikkelingsniveau/Bedrijfsregistratie/Sociale betrokkenheid/Doelstellingen/Bedrijfsresultaat

Overname van de inhoud toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.

Inhoud

	Blz.
WOORD VOORAF	5
SAMENVATTING, SUMMARY, RESUMEN, ZUSAMMENFASSUNG, RÉSUMÉ	7
1. INLEIDING	15
1.1 Probleemstelling en doel van het onderzoek	15
1.2 Gebruikte kengetallen	15
1.3 De geschiedenis van het onderzoek	16
1.4 De opbouw van het verslag	16
2. HET MANAGEMENTBESLISSINGSMODEL, METHODE VAN ONDERZOEK, REPRESENTATIVITEIT EN BEPERKINGEN	18
2.1 Het managementbeslissingsmodel	18
2.1.1 Soorten beslissingen	18
2.1.2 Elementen van beslissingen	18
2.1.3 Invloedssferen op het management	19
2.1.4 Kwantificering van het model	20
2.2 Het spanningsveld van de ondernemer	20
2.3 De methode van onderzoek	20
2.4 Representativiteit en beperkingen	21
3. RESULTATEN	22
3.1 Inleiding	22
3.2 Invloed van de moderniteit	22
3.3 De jonge, goed ontwikkelde ondernemer	24
3.4 De invloed van bedrijfsregistratie	27
3.5 Sociale betrokkenheid	30
3.6 Spanningen van de ondernemer	33
3.7 Management bij bedrijven met een economische doelstelling	34
3.8 Management bij bedrijven met een sociale doelstelling	35
LIJST VAN AANGEHAALDE LITERATUUR	37
BIJLAGEN	39

Woord vooraf

Management bestaat uit het verzamelen van informatie, het verwerken van deze informatie tot inzicht, het verwerken van dit inzicht tot beslissingen. Daarna volgt de uitvoering van deze beslissingen en de controle op de uitvoering en op het verloop van het productieproces.

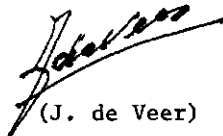
De uiteindelijke beslissingen, die de ondernemer neemt, zijn het resultaat van voorbereiding, afweging en berekening. Daarbij zijn de informatie en het inzicht van de ondernemer de bouwstenen voor een goede besluitvorming.

Het succes van het management op middellange en lange termijn ligt vooral in het tijdig en juist inspelen op ontwikkelingen die moeilijk voorspelbaar zijn. De ondernemer zal, ondersteund door goede informatie ten behoeve van de bedrijfsprocessen zijn inzicht steeds weer moeten actualiseren om zodoende beter te kunnen anticiperen op toekomstige onzekere gebeurtenissen.

Deze publikatie beoogt door analyse van de relaties tussen managementonderdelen onderling en hun samenhang met bedrijfsresultaten meer duidelijkheid te verschaffen in deze problematiek. Door middel van deze analyse en de beschrijving van de managementonderdelen, die invloed uit kunnen oefenen op de bedrijfsresultaten, wordt meer achtergrondinformatie verkregen omtrent het vaak ongrijpbare en vage managementgebeuren. Zo worden met dit onderzoek bouwstenen aangedragen ter verbetering van de kwaliteit van beslissingen en het bedrijfsresultaat.

De analyse en de rapportering van dit onderzoek werden uitgevoerd door Drs. J.T.W. Alleblas van de afdeling Tuinbouw.

De Directeur,



(J. de Veer)

Den Haag, mei 1984

Samenvatting

1. Inleiding

Management kan worden omschreven als het geheel van beslissingen, dat binnen het bedrijf door de ondernemer genomen wordt. De effectiviteit van het management wordt bepaald door de wijze waarop beslissingen tot stand komen en worden uitgevoerd om de ondernemingsdoelstellingen te bereiken.

De hoofddoelstelling van dit onderzoek luidt: analyse van gedetailleerde managementonderdelen in hun onderlinge samenhang en de invloed hiervan op de bedrijfsresultaten. Dit onderzoek is een vervolg op het managementonderzoek van de Werkgroep Management Ontwikkeling, waarbij gestreefd werd naar een globaal inzicht in de management karakteristieken (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982). Hierbij werden alleen de grote beslissingsvelden betrokken en hun onderling verband geanalyseerd.

In het vervolgonderzoek worden de gedetailleerde managementonderdelen in de analyse betrokken. Dat wil zeggen dat alle lange- en korte termijnbeslissingen ingedeeld werden naar specifieke aard of soort van de beslissing. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan soorten vervangings- of uitbreidingsinvesteringen, personeelsbezetting en bedrijfsleiding in de toekomst en toekomstige teeltplannen. Vervolgens werden deze soorten beslissingen nader gekarakteriseerd voor de tijdstermijn van de voorbereiding tot de beslissing, de noodzakelijke schriftelijke informatiebronnen, het gebruik van beslissingstechnieken en de betrokkenheid van derden. Voor een uitgebreide rapportage van dit onderzoek wordt verwezen naar het onderzoekverslag (Alleblas, 1984).

2. Het managementbeslissingsmodel, methode van onderzoek en representativiteit

Het succes van het management kan worden teruggevoerd tot het nemen van juiste beslissingen op juiste momenten. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden naar lange- en korte termijnbeslissingen.

Bij de lange termijnbeslissingen staat de aard en de omvang van de productiecapaciteit van het bedrijf centraal. Het handelt hierbij om een grote diversiteit van keuzeproblemen zoals bedrijfs-grootte, bedrijfsuitrusting, overschakeling op andere teelten, personeelsbezetting etc. Bij de korte termijnbeslissingen staat de tuinbouwmanager voor het nemen van beslissingen aangaande het kiezen en ten uitvoer brengen van zijn teeltplan in overeenstemming met de aangeboden productiecapaciteit.

Met deze achtergrondinformatie werd een model opgesteld voor het meten van het management, dat gebaseerd is op het beslissings-

patroon van de ondernemer. In dit standaardbeslissingsmodel werden alle beslissingen gedetailleerd omschreven en werd aan alle onderdelen een waarde toegerekend, in overeenstemming met de theoretische bijdrage van zo'n beslissingselement in het ideale managementniveau. Tevens werd in het model plaats ingeruimd voor de invloedssferen op het management te weten het moderniteits- en technisch niveau van het bedrijf en de bedrijfsuitrusting benevens het opleidings- en ontwikkelingsniveau van de ondernemer.

Met dit managementmodel was het mogelijk om het individueel managementniveau van de tuinder te meten. Aan het ideaal niveau van het management en de daaronder vallende beslissingen en invloedssferen ligt een beredeneerde puntenverdeling ten grondslag. Het resultaat van die verdeling is ondergebracht in bijlage 2. Bij het onderzoek werd gebruik gemaakt van factoranalyse. Bij deze onderzoeksmethodiek wordt een groot aantal variabelen beschreven door middel van een kleiner aantal nieuwe aspecten.

Het onderzoek werd uitgevoerd met een steekproef (63 bedrijven) van gespecialiseerde glasgroente, -bloemen en potplantenbedrijven, die ten behoeve van het rentabiliteits- en financieringsonderzoek op de afdeling Tuinbouw van het Landbouw-Economisch Instituut in administratie waren. Deze bedrijven zijn groter dan 60 sbe en de ondernemer moet het agrarisch hoofdberoep uitoefenen. Van de totale bedrijfsomvang moet meer dan 60% van de sbe door glas ingenomen worden. Vervolgens moet meer dan 60% van de glas sbe aangewend zijn in respectievelijk glasgroenten, snijbloemen of potplanten.

De steekproef vertegenwoordigt ongeveer 75% van de in Nederland voorkomende gespecialiseerde glasbedrijven en \pm 75% van de landelijke oppervlakte glastuinbouw.

3. Resultaten

Met behulp van factoranalyse werden samenhangen geanalyseerd tussen de detailonderdelen van het management en de bedrijfsresultaten in de vorm van het opbrengstniveau en de taakomvang in sbe per manjaar.

Het onderzoek heeft zich in eerste instantie gericht tot de groep van glastuinbouwbedrijven (navolgende punten 1 t/m 5). Vervolgens werd een onderscheid gemaakt tussen bedrijven met een overwegend economische doelstelling en een sociale doelstelling (navolgende punten 6 en 7). In 't algemeen hebben economische doelstellingen een meer financieel (materieel) karakter; bij sociale doelstellingen staat het functioneren van groepen mensen meer centraal.

1. Verschillen in opbrengstniveau worden voor het grootste deel (28%) verklaard door de mate van moderniteit van de bedrijven. Naar gelang de bedrijven moderner zijn behalen ze een hoger opbrengstniveau. Als we uitgaan van de scoremogelijkheden voor de moderniteit, zoals die in het managementmodel opgenomen zijn, be-

tekent dat bij stijging van de moderniteit met 1%, het opbrengstniveau ook ongeveer 1% kan stijgen.

Moderniteit kan in zijn algemeenheid omschreven worden als een voorwaarde voor goede bedrijfsresultaten. De bedrijfsresultaten kunnen echter in belangrijke mate verbeterd worden naar gelang essentiële managementbeslissingen in voldoende mate en in de juiste verhouding tot elkaar aandacht krijgen. Een en ander zal blijken uit de volgende aspecten waar in zijn totaliteit nog eens + 30% van de verschillen in opbrengstniveau verklaard wordt.

2. Uit de analyse is gebleken dat er een aanzienlijke samenhang bestaat tussen de leeftijd van de ondernemer, het opleidings- en ontwikkelingsniveau en het exploiteren van relatief grote, moderne bedrijven. Bij deze groep jonge ondernemers gaat een goede theoretische ondergrond samen met praktisch bezig zijn in de vorm van een lidmaatschap van studieclub of standsorganisatie. Zij onderscheiden zich gunstig van andere ondernemers doordat de genoemde factoren juist in hun onderlinge combinatie een positieve invloed uitoefenen op het opbrengstniveau (8%).

3. Aandacht voor de werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle blijkt belangrijke invloed te kunnen hebben op het opbrengstniveau (8%). De kracht van de bedrijfsregistratie moet gezocht worden in het gecombineerde effect van vastleggen en controleren van de gegevens. Blijft deze controle achterwege, dan heeft de registratie van gegevens geen zin en is de invloed op de bedrijfsresultaten nihil. Achteraf oorzaken van de verschillen analyseren leidt tot een beter inzicht in factoren die negatieve of positieve invloed uit kunnen oefenen op de bedrijfsresultaten.

4. De sociale betrokkenheid van de ondernemer kan zich zowel uiten in kwantiteit en kwaliteit van de externe en interne contacten. Goed overleg tussen de ondernemer en de medewerkers kan o.a. leiden tot een verhoogde inzet voor de ondernemingsdoelstellingen. Een nauwere betrokkenheid bij de opzet van de ondernemingsdoelstellingen en de uitwerking ervan werkt in het algemeen prestatieverhogend. Medebeslissingsrecht bij belangrijke zaken zoals het bedrijfsontwikkelingsbeleid en teeltplanning hebben een grotere invloed op het opbrengstniveau (6%) dan het meer op de uitvoering van de werkzaamheden gerichte overleg (3%). Een grote medeverantwoordelijkheid brengt een verhoogd gevoel van betrokkenheid met zich mee bij de medewerkers, en dientengevolge een grotere prestatiegerichtheid.

5. In het algemeen kan sprake zijn van een tamelijk onafhankelijke groep van spanningsfactoren, die relatief weinig samenhang toont met de overige managementonderdelen en met de bedrijfsresultaten. De volgende samenhangen werden gevonden:

- Jonge ondernemers die onderhevig zijn aan relatief grote spanningen lezen in 't algemeen minder vakliteratuur dan hun minder gespannen (oudere) collega's.

- Partiële aandacht aan één of enkele managementonderdelen kan bedrijfsspanningen veroorzaken.

6. Het management bij bedrijven met een economische doelstelling concentreert zich op slechts één of enkele onderdelen. Relatief vaak wordt bij deze bedrijven veel aandacht geschonken aan de moderniteit en het technisch niveau van het bedrijf, zonder in voldoende mate andere belangrijke managementinstrumenten bijvoorbeeld lange - en korte termijnbeslissingen te gebruiken. Het gevolg van deze relatief eenzijdige aandacht is dat het opbrengstniveau achter kan blijven bij dat van bedrijven, die een totaal pakket van managementinstrumenten hanteren. De resultaten kunnen extra verbeterd worden naar gelang de andere ter beschikking staande managementinstrumenten in voldoende mate en in de juiste verhouding de aandacht van de ondernemer krijgen.

7. Het grootste deel van de verschillen in opbrengstniveau wordt bij bedrijven met een sociale doelstelling bepaald door een harmonisch samenspel van managementinstrumenten. In 't algemeen kan geconcludeerd worden dat voor verwezenlijking van sociale doelstellingen relatief vaak alle of vrijwel alle managementinstrumenten ingezet worden. De wijze waarop het management in de breedte en in de diepte aandacht krijgt van de ondernemer bepaalt in grote mate het succes van het management.

Summary

In 1980 a model was designed to measure the level of management in Dutch horticulture under glass. (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982). In this standard decision-making model all long-term and short-term decisions were described and quantified by means of arbitrary scores. At the same time the modernity of the business as well as the entrepreneur's education level were incorporated in the model.

The investigation showed that the level of management was rather low. On an average a level of about 40 per cent of the ideal level of management was realised.

In follow-up investigations the influence of the various management aspects on the economic results of the business was analysed by means of a factor analysis (Alleblas, 1984). The results of these investigations can be described as follows:

1. More modern businesses in general realise better results.
Broadly speaking one can say that 1 per cent higher modernity causes a 1 per cent higher level of returns.
2. Young entrepreneurs with a good education level, working in a relatively big, modern business obtain good economic results. It is precisely this combination of factors which exerts a positive influence on the level of returns.
3. A third origin of the differences may be found in the recorded labor data in the executive phase of production. It is absolutely essential to compare the estimates with the recorded data. If this comparison is not made the positive influence on the level of returns disappears almost completely.
4. Worker participation in long-term decisions and crop-planning decisions also influence the level of returns. Worker participation at the executive level of production influences labour productivity in particular.
5. Tension of the entrepreneur shows little connection with the quality of management and is not important in determining the economic results of the firm.
6. The results of relatively one-sided attention to one or some management aspects means lower economic results. This one-sided attention was often found in businesses with economic objectives and was relatively often concentrated on the modernity of the firm and the technical level of the means of production.
7. The degree in which management receives the entrepreneur's attention in breadth and depth determines to a large extent the success of the business. A harmonious structure of management instruments was often found in businesses with a social objective. The entrepreneur not only pays attention to economic and technical aspects of the business' management, but also makes more room for social aspects.

Resumen

En 1980 se expuso un modelo para medir el nivel de gerencia en los invernaderos de horticultura en Holanda (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982).

En este modelo de medida todas las decisiones de largo y corto plazo estaban escritas y cuantificadas por medio de valoración. El nivel de desarrollo del productor, y la modernización de la empresa también formaban parte del modelo.

Después de haberlo valorado resultaba que el nivel de gerencia estaba bastante bajo. La media del nivel realizado era del 40 %. En la investigación continua estaban analizados por medio del factoranálisis la influencia de las distintas partes de la gerencia en los resultados económicos de la empresa (Alleblas, 1984). Se pueden describir los resultados de esta investigación de la siguiente forma:

1. Cuanto más modernas son las empresas, obtienen mejores resultados.
Valorando aproximadamente se puede decir, que 1% más de modernización da 1% más en el nivel de rendimiento en dinero (en porcentajes de un rendimiento normativo).
2. Agricultores jóvenes con buen nivel de enseñanza que trabajan en empresas relativamente grandes y modernas, consiguen buenos resultados.
Esta combinación de factores tiene una influencia positiva en el nivel de rendimiento en dinero (en porcentajes de un rendimiento normativo).
3. Analizando aparte las diferencias de los datos de (varias) empresas, obtenemos mejor noción de los factores que pueden tener influencia en los resultados de las empresas.
4. Buena armonización, entre agricultor y obrero puede ser la base para llevar el objetivo de la empresa y obtener mejores resultados.
5. Las tensiones del agricultor muestran relativamente poca coherencia con la calidad de la gerencia y los resultados de la empresa.
6. La consecuencia de atención relativamente parcial para una o algunas partes de la gerencia, puede significar que los resultados se quedan atras.
Esta atención parcial se ha descubierto sobre todo en empresas con un objetivo económico. Relativamente se ha concentrado más en la modernización o parte de ella.
7. Según el agricultor ponga más atención a lo largo y ancho de la gerencia, causa el acierto de ella.
Han sido encontradas una armonía de instrumentos de gerencia en empresas con un objetivo social.

Zusammenfassung

1980 wurde ein Modell zur Bestimmung des Niveaus der Betriebsführung im niederländischen Glasgartenbau entwickelt (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982). In diesem Modell wurden alle kurz- und langfristigen Entscheidungen beschrieben und mit Punkten bewertet. Auch der Modernisierungsgrad des Betriebs und der Ausbildungsgrad des Unternehmers wurden berücksichtigt. Eine Untersuchung nach diesem Modell ergab, dass das Betriebsführungsniveau im Glasgartenbau relativ niedrig ist. Durchschnittlich wurde die Effizienz mit etwa 40% bewertet. Bei einer weiteren Untersuchung wurde der Einfluss der verschiedenen Managementfaktoren auf die Betriebsergebnisse mit Hilfe der Faktorenanalyse bestimmt (Alleblas, 1984). Die Ergebnisse dieser Untersuchung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Je moderner ein Betrieb ist, desto bessere Ergebnisse werden erzielt. Allgemein lässt sich sagen, dass bei einem um 1% höheren Modernisierungsgrad auch das Betriebsergebnis um 1% steigt.
2. Junge Unternehmer mit einer guten Ausbildung, die relativ grosse und moderne Betriebe leiten, erzielen gute Ergebnisse. Wichtig ist, dass all diese Faktoren zusammenkommen.
3. Eine Analyse der Betriebsergebnisse ermöglicht Rückschlüsse auf die Rolle, die die verschiedenen Faktoren spielen.
4. Ein gutes Einvernehmen zwischen Unternehmer und Mitarbeitern kann zu einer erhöhten Motivation hinsichtlich der Unternehmensziele und somit zu besseren Betriebsergebnissen führen.
5. Ein eindeutiger Zusammenhang zwischen persönlichen Problemen der Unternehmer und der Qualität der Betriebsführung sowie den Betriebsergebnissen liess sich nicht feststellen.
6. Eine zu starke Betonung eines oder weniger Managementfaktoren kann sich negativ auf das Betriebsergebnis auswirken. Festzustellen war dies vornehmlich bei Betrieben, bei denen die Wirtschaftlichkeit und oft auch der Faktor Modernität überbewertet wurden.
7. Das Betriebsergebnis hängt stark von der Bedeutung ab, die der Unternehmer der Betriebsführung zumisst. Ein harmonisches Zusammenwirken der Managementfaktoren wurde relativ oft bei Betrieben mit sozialer Zielsetzung festgestellt.

Résumé

En 1980, un modèle a été mis au point destiné à mesurer le niveau de gestion de l'activité horticole en serre aux Pays-Bas (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982). Dans ce modèle toutes les décisions standard qui engagent cette activité à court et à long terme ont été décrites et quantifiées par l'attribution de points. Le modèle prend également en compte la modernité de l'exploitation (= âge et qualité des équipements) et le niveau de formation de l'exploitant. Les résultats de mesurage obtenus mettent en évidence que le niveau de gestion de l'activité horticole en serre est assez bas et représente, en moyenne, 40%.

Dans l'étude complémentaire, l'incidence des différents éléments de gestion sur les résultats économiques de l'exploitation a été analysée en application de l'analyse factorielle (Alleblas, 1984). Les principaux résultats de cette étude peuvent être résumés comme suit:

1. Au fur et à mesure de leur modernité, les exploitations réalisent des résultats plus performants. Il y a un rapport linéaire positif entre modernité et rendements. Globalement, un accroissement de 1% du niveau de modernité se traduit par un accroissement de 1% des rendements.
2. Les jeunes exploitants ayant un niveau élevé de formation et travaillant dans des exploitations modernes et relativement grandes réalisent de bons résultats. C'est précisément cette combinaison de facteurs qui exerce une incidence positive sur le niveau des rendements.
3. L'analyse après coup des différences qui se présentent au niveau des résultats d'exploitation permet d'avoir une idée plus précise des facteurs susceptibles d'influer sur les résultats d'exploitation.
4. L'association des travailleurs à la détermination des choix est de nature à motiver un plus grand effort en faveur des objectifs de l'entreprise et à apporter une contribution positive aux résultats d'exploitation.
5. La qualité de la gestion et les résultats d'exploitation présentent relativement peu de rapport avec les tensions auxquelles l'exploitant est exposé.
6. La concentration des efforts sur un seul aspect ou sur quelques aspects de la gestion peut exercer des effets négatifs sur les résultats d'exploitation. Ce phénomène qui s'observe en particulier chez les exploitations ayant un but économique prédominant, concerne relativement souvent les aspects liés à la modernité.
7. Le degré dans lequel les efforts de l'exploitant sont consentis à la gestion en largeur et en profondeur détermine essentiellement la réussite de la gestion.

Une mise en oeuvre concertée et harmonieuse des différents instruments de gestion se rencontre relativement souvent chez les exploitations ayant un but social prédominant.

1. Inleiding

1.1 Probleemstelling en doel van het onderzoek

Management is te omschrijven als het geheel van beslissingen, dat binnen het bedrijf door de ondernemer genomen wordt. De effectiviteit van het management wordt bepaald door de wijze waarop beslissingen tot stand komen en worden uitgevoerd om de ondernemersdoelstellingen te bereiken.

In voorgaand managementonderzoek kon de invloed van belangrijke beslissingsvelden op het bedrijfsresultaat worden vastgesteld (Werkgroep Management Ontwikkeling 1982). Inzicht omtrent de details van deze beslissingen, hun achtergronden en verbanden ten opzichte van elkaar, ontbrak echter nog.

Dat betekende dat er nog vele vraagtekens waren t.a.v. de invloed van de juiste termijn waarop beslissingen genomen dienen te worden, de combinaties van lange - en korte termijnbeslissingen, het raadplegen van bepaalde informatiebronnen, het inschakelen van personen of instanties bij het nemen van beslissingen en de invloed van inspraak en medezeggenschap van medewerkers op de bedrijfsresultaten.

Ten behoeve van verbreding en verdieping van het inzicht in deze onderdelen van het management werd dit onderzoek uitgevoerd.

De hoofddoelstelling van het onderzoek luidt derhalve: analyse van gedetailleerde managementonderdelen in hun onderlinge samenhang en de invloed hiervan op de bedrijfsresultaten in de vorm van opbrengstniveau en taakomvang in standaardbedrijfseenheden (sbe) per manjaar.

1.2 Gebruikte kengetallen

Opbrengstniveau:

Het opbrengstniveau geeft aan hoe hoog de werkelijke opbrengst is in procenten van de normopbrengst. Ter bepaling van het opbrengstniveau worden voor alle in het teeltplan voorkomende gewassen de werkelijke opbrengsten per m² vergeleken met de normopbrengsten. Deze normopbrengsten worden jaarlijks op de afdeling Tuinbouw van het Landbouw-Economisch Instituut berekend.

Voorbeeld:

De normopbrengst bedraagt per m² f 70,-, de werkelijke opbrengst per m² is f 77,-.

Het opbrengstniveau is:

$$\frac{\text{Werkelijke opbrengst per m}^2}{\text{normopbrengst per m}^2} = 77/70 \times 100\% = 110\%.$$

Standaardbedrijfseenheid (sbe)

De sbe is een maatstaf voor de omvang van een agrarische activiteit op basis van de netto-toegevoegde waarde, onder normale produktieomstandigheden. De netto-toegevoegde waarde bestaat uit de totale opbrengsten minus de waarde van de aangekochte produkten (b.v. zaad-, plant- en pootgoed, energie, afschrijvingen).

Als afgeleid kengetal wordt gebruikt: sbe per manjaar. Dit is het totaal aantal sbe per bedrijf gedeeld door het werkelijk aantal manjaren van de eigen en vreemde arbeid. Dit kengetal wordt ook wel aangeduid als de taakomvang (in sbe) per manjaar.

1.3 De geschiedenis van het onderzoek

In 1979 werd de Werkgroep Management Ontwikkeling in de tuinbouw geïnstalleerd. Deze werkgroep werd samengesteld uit vertegenwoordigers van de Directie Akkerbouw en Tuinbouw van het Ministerie van Landbouw en Visserij, de Voorlichtingsdienst, het Agrarisch Onderwijs, het Onderzoek en het Bedrijfsleven. De hoofddoelstelling van de Werkgroep was het tot ontwikkeling brengen van het management op de individuele bedrijven. De middelen om dit te bereiken waren coördinatie en initiatie van managementactiviteiten bij onderwijs, voorlichting, bedrijfsleven en onderzoek (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1980). Ter ondersteuning van deze activiteiten heeft de werkgroep zelf onderzoek verricht. Om de hoofddoelstelling te bereiken moest allereerst vastgesteld worden hoe het met het management op de bedrijven is gesteld. Daartoe werd in 1980 een managementmodel ontwikkeld waarmee het managementniveau op de bedrijven gemeten kon worden. Hiertoe werd een enquête uitgevoerd bij gespecialiseerde glastuinbouwbedrijven. De eindrapportage van de enquête heeft plaatsgevonden in 1982. (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982). Een van de aanbevelingen van dit onderzoek luidde: "In het belang van de tuinbouw moeten meer achtergronden belicht worden. Daarom ligt het op de weg van het onderzoek met de analyse door te gaan tot dat het materiaal uitputtend is geanalyseerd".

Deze aanbeveling is door het Landbouw-Economisch Instituut ter harte genomen en in 1982 werd op de afdeling Tuinbouw een begin gemaakt met het onderzoek. Tussentijdse rapportage geschiedde in 1982 en 1983 (Alleblas 1982, 1983e.).

1.4 De opbouw van het verslag

In het eerste hoofdstuk werden de probleemstelling en het doel van het onderzoek beschreven. Tevens werd plaats ingeruimd voor de geschiedenis van het onderzoek op het gebied van het tuinbouwmanagement. In hoofdstuk 2 wordt het basismateriaal van een managementbeslissingsmodel beschreven. Het laatste deel van dit

hoofdstuk geeft een beschrijving van de methode van onderzoek, de representativiteit en de beperkingen van het onderzoek. In hoofdstuk 3 worden de resultaten gegeven van een factoranalytisch onderzoek naar de relaties tussen managementaspecten en bedrijfsresultaten. Tevens werd nagegaan of er verschillen in managementkarakteristieken aanwezig zijn bij bedrijven die een economische of sociale doelstelling nastreven.

2. Het managementbeslissingsmodel, methode van onderzoek, representativiteit en beperkingen

2.1 Het managementbeslissingsmodel

Het succes van het management wordt bepaald door het nemen van juiste beslissingen op juiste momenten. Bij de planning en de daarop geënte beslissingen kan een onderscheid gemaakt worden naar korte- en lange termijnbeslissingen. Steeds weer moet bij de voorbereidingen de uitvoering ervan ingehaakt worden op verstoringen die zowel extern als intern op het bedrijfsgebeuren inwerken. Met de hiervoor geschetste informatie werd door de Werkgroep Management Ontwikkeling een model opgesteld voor het meten van het management, dat gebaseerd is op het beslissingspatroon van de ondernemer. Daarbij heeft steeds de vraag centraal gestaan: welke beslissingen moet een manager nemen en op welke wijze neemt hij die beslissingen. Uitgangspunt bij het samenstellen van het beslissingsmodel is geweest dat de manager te maken heeft met een standaardbeslissingspatroon, waarin alle soorten beslissingen ongebracht kunnen worden.

2.1.1 Soorten beslissingen

- Een indeling van de soorten van beslissingen luidt als volgt:
- Beslissingen aangaande beleidsvoorbereidingen en beleidsuitvoering. Hieronder vallen in het algemeen beslissingen, die over meer dan één jaar uitgevoerd zullen worden. Bijvoorbeeld: vervanging van een bepaald bedrijfsgedeelte, vergroting van het bedrijf, bedrijfsleiding en personeelsbezetting in de toekomst.
 - Beslissingen aangaande de voorbereiding en bewaking van het teeltplan. Dit zijn beslissingen, die binnen een periode van één jaar uitgevoerd worden. Zij betreffen de begroting van opbrengsten en kosten, het berekenen van alternatieven en een keuze van het teeltplan benevens de uitvoering en bewaking ervan.
 - Beslissingen betreffende werkvoorbereiding, werkuitvoering en voortgangscontrole. In 't algemeen wordt gesproken van zeer korte termijnbeslissingen, die o.a. de inzet en bewaking van arbeid in de uitvoeringsfase van de productie betreffen.

In bijlage I zijn deze beslissingen gedetailleerder beschreven. Ten behoeve van het bedrijfsleven zijn in de vakpers publicaties verschenen over soorten van beslissingen (Alleblas en Nienhuis, 1983, a, b, c, d.).

2.1.2 Elementen van beslissingen

De in de vorige paragraaf beschreven soorten beslissingen hebben een aantal gemeenschappelijke elementen, welke invloed kunnen uitoefenen op de kwaliteit van de beslissing zelf. Deze elementen kunnen als volgt omschreven worden.

- Voor elke soort beslissing geldt een termijn waarover vooruitgedacht moet worden. Voor beleidsbeslissingen is deze termijn relatief lang (+ 2 à 3 jaar). Voor teeltplanning en werkuitvoering is deze termijn korter en kan respectievelijk een jaar tot tweewekelijkse perioden bevatten.
- Bij elke soort beslissing kunnen verschillende personen en instanties behulpzaam zijn bij de ontwikkeling van de plannen. Bovendien kan de volgorde van raadplegen per beslissing verschillen.
- Schriftelijke informatiebronnen kunnen mede de basis vormen voor verantwoorde beslissingen. Bij verschillende soorten beslissingen behoren over het algemeen verschillende schriftelijke informatiebronnen.
- Beslissingen kunnen ondersteund worden door het berekenen van kengetallen of het gebruiken van beslissingstechnieken.
- Beslissingen kunnen met of zonder inspraak of medebeslissingsrecht van de medewerkers genomen worden.

In het managementmodel werd voor elke beslissing nagegaan in hoeverre deze elementen aanwezig waren. Bij elke beslissing werden deze elementen nauwkeurig beschreven met het doel door middel van een puntenwaardering de kwaliteit van het management te meten.

2.1.3 Invloedssferen op het management

Naast de in de vorige paragrafen beschreven beslissingen zijn er omstandigheden aanwezig die van invloed zijn op de kwaliteit van het management. Deze hebben betrekking op de persoon van de ondernemer en op het bedrijf zelf en kunnen omschreven worden als invloedssferen op het management. In het managementmodel werden ze uitvoerig beschreven. Hier zijn ze kort samengevat:

- Opleidings- en ontwikkelingsniveau

Door het opleidings- en ontwikkelingsniveau van de ondernemer en zijn medewerkers in de analyse te betrekken wordt inzicht verkregen in het kennisniveau. Hierbij is zowel aandacht besteed aan het dag- als cursorisch onderwijs. Verder kunnen ook het lidmaatschap van werkgroepen, commissies etc. evenals de leesgewoontes bijdragen aan het ontwikkelingsniveau van de ondernemer.

- Moderniteit

In het begrip moderniteit is de ouderdom van de produktiemiddelen en de mate waarin gereageerd is op technische ontwikkelingen betrokken. Om de mate van bijblijven en de nieuwe ontwikkelingen vast te leggen worden bij de produktiemiddelen het type, bouwjaar en materiaal gebruikt als criteria voor de moderniteit. Tevens werd een groot aantal gegevens betreffende het technisch niveau van het bedrijf vastgelegd.

2.1.4 Kwantificering van het model

Met de hiervoor beschreven achtergrondinformatie werd het model opgesteld voor het meten van het management. In dit standaard-beslissingsmodel werden alle lange- en korte termijnbeslissingen gedetailleerd omschreven en werd aan alle onderdelen een waarde toegekend in overeenstemming met de (theoretische) bijdrage van zo'n beslissingselement in het ideale managementniveau. Tevens werd in het managementmodel plaats ingeruimd voor de invloedssferen op het management, te weten de moderniteit van het bedrijf en de bedrijfsuitrusting en het opleidings- en ontwikkelingsniveau van de ondernemer.

Met dit managementmodel was het mogelijk het individuele managementniveau van de tuinder te meten. Indien alle beslissingen op de in het model beschreven wijze genomen werden, zou de ondernemer een ideaal managementniveau bereikt hebben. Aan dit ideaal niveau van het management ligt een theoretische beredeneerde puntenverdeling ten grondslag. Deze puntenverdeling heeft betrekking op de soorten beslissingen en op de invloedssferen en is vermeld in bijlage 2. Voor een uitgebreide toelichting op deze verdeling wordt verwezen naar de eerder uitgevoerde rapportage (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982).

2.2 Het spanningsveld van de ondernemer

Naast de vaststelling van het managementniveau werd het spanningsveld waarin de ondernemer en zijn bedrijf zich bevinden gemeten. Dit spanningsveld werd vastgesteld met behulp van persoonlijke indrukken van de ondernemer. De spanning bij de ondernemer werd gemeten door na te gaan welke waardering de ondernemer gaf voor de omschreven factoren. Naargelang deze waardering (op een schaal van 0 tot 10) lager uitkwam werd geconcludeerd dat de spanning voor de betreffende factor relatief hoog was. Het onderzoek naar deze spanningen werd uitgevoerd volgens de subjectieve fit-methode (Chim, K., e.a., 1978). Daarbij werd een onderscheid gemaakt naar het ondernemersklimaat in enge zin en in ruime zin. Tot de spanningen in enge zin werden alle factoren gerekend die rechtstreeks te maken hebben met de persoon van de ondernemer (b.v. opleidingsniveau) of de bedrijfsfactoren (b.v. financiering van het bedrijf). Tot de spanningen in ruime zin worden de omgevingsfactoren gerekend, waarbij nog een beredeneerbaar verband aanwezig is met de bedrijfsorganisatie (b.v. voorlichting).

Een uitgebreide beschrijving van de spanningsfactoren is te vinden in bijlage 3.

2.3 De methode van onderzoek

Gebruik makend van het in dit hoofdstuk beschreven managementmodel is voor een aantal bedrijven het managementniveau op een

reeks onderdelen bepaald. De bedrijven van het onderzoek zijn verkregen met behulp van de bij het Landbouw-Economisch Instituut bestaande steekproef, ten behoeve van het rentabiliteits- en financieringsonderzoek, die representatief is voor de glastuinbouw in Nederland.

Bij het onderzoek is gebruik gemaakt van factoranalyse. Factoranalyse is een onderzoeksmethode met behulp waarvan het mogelijk is om samenhangen tussen een relatief groot aantal variabelen te ontdekken. In het algemeen wordt hierbij getracht een aantal variabelen zo goed mogelijk te beschrijven door middel van een kleiner aantal "aspecten". Een aspect is een nieuwe variabele die wordt bepaald door een lineaire combinatie van oorspronkelijke variabelen. Bij het bepalen van de aspecten wordt gebruik gemaakt van de correlatie tussen de variabelen.

2.4 Representativiteit en beperkingen

Aan het onderzoek werd deelgenomen door een steekproef van 63 glastuinbouwbedrijven (groenten, snijbloemen, potplanten), die bij de sectie rentabiliteits- en financieringsonderzoek van de afdeling Tuinbouw van het Landbouw-Economisch Instituut in de periode 1972-1976 in administratie waren. Voor deze steekproef gelden de volgende beperkingen:

1. De bedrijven moeten groter zijn dan 60 sbe.
2. De ondernemer moet het agrarisch hoofdberoep uitoefenen.
3. De bedrijven moeten meer dan 60% van de totale bedrijfsomvang in sbe aan glas innemen.
4. Voor de gespecialiseerde glasgroenten-, snijbloemen- en potplantenbedrijven geldt, dat meer dan 60% van de glas-sbe aangewend moet zijn in respectievelijk glasgroenten (verwarmd of onverwarmd), snijbloemen en potplanten.

Deze landelijke representatieve steekproef vertegenwoordigt ongeveer 50% van de bedrijven met glasprodukten (+ 75% van de gespecialiseerde glasbedrijven) en + 75% van de landelijk voorkomende oppervlakte glasgroenten (van Noort, 1974a), snijbloemen onder glas en potplanten (van Noort, 1974b).

Bij het factoranalytisch onderzoek werden als te verklaren variabelen het opbrengstniveau en de taakomvang in sbe per manjaar gebruikt. Bij de beschrijvingen worden deze kengetallen aangeduid als "bedrijfsresultaten". In zijn algemeenheid heeft het begrip bedrijfsresultaat een bredere betekenis dan met de hier gebruikte kengetallen aangegeven wordt.

Daar het door het ontbreken van een bedrijfseconomische boekhouding bij de bedrijven in het jaar van onderzoek onmogelijk was een kengetal te berekenen dat de betekenis voor het bedrijfsresultaat zuiver weergeeft, is gekozen voor het opbrengstniveau en de taakomvang in sbe per manjaar. Als zodanig moeten deze kengetallen gezien worden als vervanging voor een rentabiliteitskengetal, waarin zowel de opbrengsten als de kosten tot uitdrukking komen.

3. Resultaten

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de belangrijkste invloeden van het management op de bedrijfsresultaten. Dit zal gebeuren met behulp van een beschrijving van "aspecten" uit een factoranalytisch onderzoek (zie H.2.3). Een aspect moet geïnterpreteerd worden als een nieuwe variabele, die wordt bepaald door een combinatie van oorspronkelijke variabelen. De beschrijving van de resultaten zal zich grotendeels richten op de totale groep van glastuinbouwbedrijven (H.3.2 t/m 3.6). In het laatste deel van dit hoofdstuk (H.3.7 en 3.8) zal worden nagegaan of er onderscheiden managementkenmerken te vinden zijn bij verschillende soorten doelstellingen. Als ingang voor het onderzoek werd gekozen voor een onderscheid naar bedrijven waarvan de ondernemer een overwegend economische of sociale doelstelling nastreeft.

In het algemeen hebben economische doelstellingen een meer financieel (materieel) karakter; bij sociale doelstellingen staat het functioneren van groepen mensen meer centraal.

Tot de economische doelstellingen werden gerekend de financieel-economische (b.v. winst, inkomen) en de economisch-technische zoals technisch hoog niveau van het productieapparaat.

Tot de sociale doelstellingen werden gerekend de sociaal-economische, zoals het nastreven van een goede verstandhouding met voorlichting, bedrijfsleven etc., en de sociaal psychologische (b.v. zelfstandigheid behouden). Tot de sociale doelstellingen werden tevens de persoonlijke doelstellingen gerekend zoals het streven naar een eenvoudig, traditioneel tuindersgezinsleven.

In de glastuinbouw streeft $\pm 70\%$ van de ondernemers een financieel-economische of economisch-technische doelstelling na en $\pm 30\%$ een sociale doelstelling.

Een uitgebreide beschrijving van de onderscheiden doelstellingen is te vinden in bijlage 4.

Met de onderscheiden groepen is een factoranalyse uitgevoerd die tot doel had na te gaan of er sprake is van verschillende karakteristieken in het management en of er verschillen zijn in het behaalde economisch resultaat.

3.2 Invloed van de moderniteit

Het managementniveau is mede af te meten aan het peil van de moderniteit als resultante van de in het verleden genomen investeringsbeslissingen. De moderniteit behoort daarmee niet tot het actuele beslissingspatroon van de ondernemer maar functioneert als invloedssfeer op het hedendaagse management.

Uit het onderzoek is gebleken dat de moderniteit een belangrijke factor is voor de bepaling van het opbrengstniveau. Een groot deel van de verschillen in moderniteit gaat samen met een groot deel van de verschillen in opbrengstniveau. Dit wordt geïllustreerd in tabel 3.1

Tabel 3.1 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentage van de glas-tuinbouwbedrijven ingedeeld in drie groepen naar oplopende score op het aspect "Moderniteit"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op het aspect "Moderniteit"			Bindingspercentage 2)
	laag n=19	midden n=23	hoog n=21	
Moderniteit v/h kassenbestand	41	51	67	40
Moderniteit van verwarmingsinstallaties	27	35	55	32
Klimaatregelingsapparatuur, computer	5	11	33	11
Specifieke hulpmiddelen en installaties	52	71	75	19
Gebruik van kengetallen bij beleidsbeslissingen	53	56	66	4
Gebruik van kengetallen bij de teeltplanning	16	17	36	6
Inspraak en medebeslissingenrecht bij het beleid	39	46	51	6
Opbrengstniveau in %	82	94	104	28

- 1) De scores zijn berekend als gemiddelden per groep, en zijn uitgedrukt in % van het ideaal (= 100%) niveau per variabele.
- 2) Een bindingspercentage is de gekwadrateerde correlatie coëfficiënt. De maximale samenhang van een variabele in een aspect bedraagt 100% (maximaal verklaarde variantie). Indien het bindingspercentage 0% is, is er geen enkele samenhang met het aspect.

Uit tabel 3.1 blijkt dat 40% van de verschillen in moderniteit van het kassenbestand en 32% van de verschillen in de moderniteit van de verwarmingsinstallaties samengaan met 28% van de verschillen in opbrengstniveau.

Gezien de verdere samenhangen met de klimaatregelapparatuur en specifieke hulpmiddelen en installaties kan geconcludeerd worden, dat het om bedrijven gaat, die een zekere graad van moderniteit in de breedte bereikt hebben. Er is dus geen sprake van eenzijdige concentratie van de moderniteit van bepaalde bedrijfsonderdelen.

Het opbrengstniveau van de derde groep ligt ongeveer 22% hoger dan van de eerste groep. De score voor de moderniteit van het kassenbestand, de verwarmingsinstallaties, klimaatregelapparatuur en specifieke hulpmiddelen voor de teelt ligt voor deze groep + 25% hoger. Globaal kan zodoende geconcludeerd worden dat elk procent hogere moderniteit eveneens één procent hoger opbrengstniveau met zich meebrengt.

Dit aspect leert ons dat moderniteit in de meeste gevallen een goed uitgangspunt is voor relatief goede bedrijfsresultaten. Daarbij wordt aangetekend dat de moderniteit wel in de breedte aanwezig moet zijn. Wanneer dit niet zo is vallen de resultaten lager uit. Dit zal verder in dit hoofdstuk aan de orde komen.

Uit tabel 3.1 blijken verder nog enige interessante samenhangen met de moderniteit van de bedrijven. Deze laten zich als volgt omschrijven:

- Relatief moderne bedrijven maken meer gebruik van kengetallen bij beleidsbeslissingen en teeltplanning. In dit aspect wordt 6% van de verschillen in het gebruik van kengetallen bij de teeltplanning verklaard. Ondernemers met moderne bedrijven rekenen dus vaker en gebruiken vaker kengetallen om inzicht te krijgen in de bedrijfsontwikkelingen. Op deze wijze wordt een zeker houvast gecreëerd voor belangrijke beslissingen.
- Op relatief moderne bedrijven is vaker sprake van inspraak en medebeslissingsrecht van medewerkers. Uit een van de volgende aspecten zal blijken dat dit een positieve bijdrage kan leveren aan verhoging van het opbrengstniveau.

3.3 De jonge, goed ontwikkelde ondernemer

Uit dit aspect valt een ondernemer te distilleren, die jong en ambitieus is, en een goede theoretische en praktische ondergrond heeft. Hij is actief in studieclubs en standsorganisaties e.d. en bovendien functioneert deze ondernemer op een relatief groot bedrijf. Doordat deze elementen verenigd zijn in één bedrijf bij één manager blijft een positieve invloed op het opbrengstniveau niet achterwege. Dit alles blijkt uit tabel 3.2.

Voor wat betreft het opleidings- en ontwikkelingsniveau kan gezegd worden dat we te doen hebben met een algemene vakontwikkeling welke samengaat met de dagopleiding van de ondernemer. In dit aspect gaat 16% van de verschillen in het genoten dagonderwijs samen met respectievelijk 24% van de verschillen in sociaal-economische activiteiten in de vorm van lidmaatschappen bij organisaties zoals de NTS en de standorganisaties, en met 10% van de verschillen in leesgewoontes van de ondernemer. De ondernemers in de groep met de hoogste score voor het genoten dagonderwijs hebben duidelijk meer bezigheden buitenshuis dan die van de groep met de laagste score. Deze samenhang is eerder aangetroffen bij een onderzoek naar de opleiding en bijscholing van tuinders in het Zuidhollands Glasdistrict (v.d. Ploeg, 1982).

Tabel 3.2 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentage van glastuinbouwbedrijven ingedeeld in drie groepen naar oplopende score op het aspect "jonge, goed ontwikkelde ondernemer"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op het aspect "jonge goed ontwikkelde ondernemer"			Bindingspercentage 2)
	laag n=25	midden n=15	hoog n=23	
Dagonderwijs van de ondernemer	26	35	49	16
Activiteiten bij organisaties zoals NTS en standsorganisaties, etc.	21	46	54	24
Leesgewoontes v.d. ondernemer	87	89	97	10
Schuuroppervlakte	28	60	96	29
Klimaatregelapparatuur, computer	4	3	39	16
Watervoorziening en -zuivering	44	80	98	31
Transportmiddelen in kassen, schuur en naar veiling	28	67	65	6
Specifieke hulpmiddelen en installaties	54	64	82	31
Teeltplanning: het begroten van de produktie(termijn)	10	17	30	15
Teeltplanning: het begroten van de produktie(personen)	11	17	22	8
Vastleggen van de werkelijke arbeidsgegevens bij de oogst	5	11	22	9
Bedrijfsomvang in sbe	338	404	520	6
Gem. leeftijd van de ondernemer (in jaren)	46	41	38	-27
Het opbrengstniveau in %	89	90	101	8

1) en 2) Zie noten bij tabel 3.1.

We zouden hier kunnen spreken van een theoretisch relatief goed onderlegde groep die tevens praktisch bezig is. Het theoretisch niveau van deze groep is nog niet op het niveau van de Middelebare Tuinbouwschool. Wel kan gezegd worden dat de derde groep een relatief groot aantal ondernemers met een MTS-diploma aanwezig is. Gezien het bindingspercentage van 10% met de leesgewoontes van de ondernemer mag gesteld worden dat de ondernemer tracht bij te blijven door de vakliteratuur en andere publikaties voor de tuinbouw aandachtig te lezen.

Een tweede globale lijn van de profielschets van deze ondernemers en hun bedrijven is de moderniteit van de bedrijven. We kun-

nen concluderen dat er in dit aspect een samenhang gevonden is tussen de moderniteit van de bedrijven en het opleidings- en ontwikkelingsniveau van de ondernemer. Zo gaat 29% van de verschillen in schuuroppervlakte, 16% van de verschillen in de moderniteit van de klimaatregelapparatuur, 31% van de verschillen in de watervoorziening en 31% van de verschillen in specifieke hulpmiddelen bij de teelt samen met 16% van de verschillen in het genoten dagonderwijs en 24% van de verschillen in de activiteiten bij diverse organisaties. Ten aanzien van de moderniteit is het wel opvallend dat de samenhang vrijwel geheel afwezig is voor het onderdeel moderniteit van het kassenbestand. De samenhang manifesteert zich dus meer op het gebied van de toerusting- en uitrusting van de produktiemiddelen.

Wellicht zal hier als een van de achtergronden de relatief lage leeftijd van de ondernemers aangevoerd kunnen worden. Grote risicodragende investeringen in de vorm van de bouw van nieuwe kassen zijn bij deze groep nog wat achterwege gebleven. Hun aandacht is in de beginjaren van het ondernemerschap relatief sterk gericht geweest op de toe- en uitrusting van het bedrijf door wat minder diepgrijpende investeringen, welke relatief snel een zichtbaar effect konden sorteren op de bedrijfsuitkomsten.

Gezien de samenhang van de moderniteit en het opbrengstniveau is dit geen verkeerde instelling gebleken. Hier dient onmiddellijk aan toegevoegd te worden dat investeringen in het kassenbestand geenszins achterwege kunnen blijven. De positieve invloed van moderne kassen en moderne verwarmingsinstallaties is vele malen groter dan investeringen ten behoeve van de toe- en uitrusting van het bedrijf. Dit is duidelijk gebleken uit het eerste aspect (tabel 3.1).

Een van de achtergronden voor het achterwege blijven van grote investeringen ten behoeve van de vernieuwing van het kassenbestand kan naast de lage leeftijd en kritische houding, die het gevolg kan zijn van het relatief hoge opleidingsniveau, gezocht worden in de samenhang met de bedrijfsomvang. Op grote bedrijven eist het op peil houden van het kassenbestand relatief grote investeringen. Dit alles brengt zware lasten mee voor de relatief jonge ondernemers, die grote sprongen in het duister, in het verleden wellicht juist mede daarom vermeden hebben.

Ten slotte kan nog opgemerkt worden dat de invloed op het opbrengstniveau (8%) niet mag worden toegeschreven aan één van de in tabel 3.2 genoemde variabelen. We moeten ervan uitgaan dat de kracht juist uitgaat van het gecombineerde effect van een aantal aandachtsvelden. De hoofdkenmerken van dit aspect moeten echter gezocht worden in een goede opleiding en ontwikkeling, die samen gaat met een modern bedrijf. Indien de aandacht voor alle facetten van de moderniteit in de breedte (meer onderdelen van het produktieapparaat) verbetert, zal onder invloed hiervan het opbrengstniveau hoger kunnen zijn.

3.4 De invloed van bedrijfsregistratie

Bedrijfsregistratie kan omschreven worden als het registreren van economische en technische gegevens met het doel een kwantitatief inzicht te krijgen in de achtergronden van het bedrijfsgebeuren. Dit betekent dat positieve en negatieve invloeden van lange- en korte termijnbeslissingen op de bedrijfsresultaten onderkend kunnen worden. De definiëring van bedrijfsregistratie kan in het algemeen breder zijn dan in dit hoofdstuk aangegeven. Zij kan betrekking hebben op algemene bedrijfsgegevens zoals watergift, bemesting, arbeid, opbrengsten, energieverbruik, temperatuur en ziektebestrijding etc. De bedrijfsregistratie zoals die in tabel 3.3 aan de orde zal komen heeft hoofdzakelijk betrekking op de vastlegging van arbeidsgegevens bij de oogst en de verzorging van de gewassen. Hierbij behoort tevens de voortgangscontrole: het vergelijken van werkelijke en geplande gegevens.

Tabel 3.3 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentage van de glastuinbouwbedrijven ingedeeld in drie groepen naar oplopende score op het aspect: "bedrijfsregistratie en voortgangscontrole"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op het aspect: "bedrijfsregistratie en voortgangscontrole"		Bindingspercentage 2)
	laag n=49	hoog n=14	
Vastlegging v.d. werkelijke arbeidsgegevens bij de oogst	2	50	48
Vastlegging v.d. werkelijke arb.gegevens bij de verzorging	0	23	60
Voortgangscontrole m.b.t. de oogst	0	26	62
Voortgangscontrole m.b.t. de termijn	0	12	69
Bedrijfsspanningen 3)	77	74	-22
Gebruik van schriftelijke informatiebronnen bij beleidsbeslissingen	63	80	7
Gebruik van schriftelijke informatiebronnen bij de teeltplanning	30	42	7
Opbrengstniveau in %	91	102	8

1) en 2) Zie noten tabel 3.1.

3) Door de wijze van inschaling moet een relatief laag percentage gelezen worden als relatief hoge spanning en een relatief hoog percentage als relatief lage spanning.

In het vorig aspect hebben we gezien dat jonge ondernemers (op grotere bedrijven) met een hoger opleidingsniveau meer registreerden dan de oudere ondernemers. Echter onafhankelijk van leeftijd en opleiding zijn er in dit aspect verschillen in de toepassing van bedrijfsregistratie te onderkennen.

De aandacht voor de werkvoorbereiding blijkt een belangrijke invloed te hebben op het opbrengstniveau. In dit aspect gaat 48% van de verschillen in de vastlegging van de arbeidsgegevens bij de oogst en 60% van de verschillen in de vastlegging van de gegevens bij de verzorging van het gewas samen met 8% van de verschillen in het opbrengstniveau. Hierbij moet worden opgemerkt dat een groot deel van de verschillen samengaat met de voortgangscntrole van deze gegevens. De kracht van de bedrijfsregistratie moet dus gezocht worden in het gecombineerde effect van vastleggen en controleren. Blijft deze controle achterwege dan heeft de registratie van gegevens geen zin zoals uit het volgende zal blijken.

De ondernemer die aandacht besteedt aan de voorbereiding, uitvoering en controle van de arbeidsgegevens, behaalt in het algemeen een hoger opbrengstniveau, dan de ondernemer die deze managementaangelegenheden verwaarloost. Uit tabel 3.3 blijkt het verschil tussen ondernemers die niet of wel registreren op te kunnen lopen tot gemiddeld 10% van het opbrengstniveau.

In dit aspect werd geen samenhang gevonden tussen de bedrijfsregistratie en het opleidings- en ontwikkelingsniveau. De registratieactiviteiten komen hier dus niet voort uit een hoog opleidingsniveau. Mogelijk hebben we hier te maken met ondernemers, die het van nature in zich hebben om dergelijke activiteiten zonder de gewenste opleiding op een adequate wijze uit te voeren, of moet een verklaring gezocht worden in het lidmaatschap van studieclubs.

Onder adequate wijze van uitvoeren moet nadrukkelijk worden verstaan: het vastleggen. Daarbij kan gebruik gemaakt worden van geavanceerde technieken (computer) of van een bedrijfsregistratieformulierenset (Consulentschappen voor de tuinbouw, 1981). De invloed op het opbrengstniveau verdwijnt geheel als de ondernemer de arbeidsgegevens niet registreert. Dit blijkt uit tabel 3.4 waar de scores opgenomen zijn van de werkvoorbereiding, met dien verstande dat de ondernemer niets vastlegt, maar alles opslaat in zijn hoofd. Een dergelijk soort aandacht sorteert geen effect, en zal om invloed op het opbrengstniveau uit te kunnen oefenen aangevuld moeten worden met schriftelijke vastlegging en voortgangscntrole. De verschillen in het gemiddeld opbrengstniveau voor ondernemers die zonder enige controle achteraf relatief veel of relatief weinig aandacht aan de werkvoorbereiding besteden is nihil. Zowel de lage als de hoge groep uit tabel 3.4 hebben ongeveer een even hoog gemiddeld opbrengstniveau van 94%. Dit is + 8% lager dan de groep die vastlegt en controleert (zie tabel 3.3).

Tabel 3.4 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentage van glastuinbouwbedrijven ingedeeld in drie groepen naar oplopende score op het aspect: "werkvoorbereiding zonder vastlegging van gegevens"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op het aspect "werkvoorbereiding zonder vastlegging van gegevens"			Bindingspercentage 2)
	laag n=21	midden n=17	hoog n=25	
Werkvoorbereiding m.b.t. de oogst op de juiste termijn: zonder vastlegging	32	53	71	23
Werkvoorbereiding m.b.t. de verzorging op de juiste termijn: zonder vastlegging	2	31	70	57
Opbrengstniveau in %	93	94	94	-1

1) en 2) Zie noten tabel 3.1.

Uit het aspect bedrijfsregistratie blijken nog enige interessante samenhangen, te weten:

1. De werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle blijkt bij de ondernemers, die hun arbeidsgegevens vastleggen bedrijfsspanningen op te leveren. Dit duidt erop dat het opsporen van oorzaken die invloed hebben op de bedrijfsresultaten tevens invloed heeft op de gemoedrust van de ondernemer. Dit kan verschillende achtergronden hebben. Het is denkbaar dat de vorm van registratie van gegevens te geïsoleerd geschiedt van de overige gegevens die bijvoorbeeld met de teeltplanning te maken hebben. Door deze isolatie van gegevens kan geen volledig inzicht in de bedrijfsprocessen verkregen worden waardoor de bedrijfsspanningen stijgen en de invloed op het opbrengstniveau lager uitkomt dan in geval van meer volledige registratie.
2. Er is een samenhang tussen bedrijfsregistratie en het gebruik van schriftelijke informatiebronnen bij de beleidsbeslissingen en teeltplanningsbeslissingen. Samenhang met de aandacht voor beleidsbeslissingen en teeltplanningsbeslissingen op de juiste termijn en met inschakeling van juiste personen ontbreekt echter. De visie en de tenuitvoerlegging van lange- en middellange termijnbeslissingen ontbreekt zodoende bij de wat korte termijnplanners.

3.5 Sociale betrokkenheid

De sociale betrokkenheid van de ondernemer kan zich uiten in de intensiteit van zijn interne en externe bedrijfscontacten. Tot de externe contacten kunnen worden gerekend alle zakelijke relaties van de onderneming: voorlichters, boekhouders, banken, veilingen, specialisten, standsorganisaties, bedrijfsleven en collega's. Tot de interne contacten behoren de contacten met medewerkers in de ruimste zin. Aan de interne contacten en relaties kan door de ondernemer o.a. vorm gegeven worden door middel van het toestaan van inspraak en medezeggenschap bij beleid, teeltplan en werk zowel tijdens de voorbereidingsfase, de uitvoering en de controle ervan.

Goed management kan o.a. afgemeten worden aan het niveau van de arbeidsmotivatie en het arbeidsklimaat. Beide zijn gefundeerd op een gedegen overlegstructuur. Goed overleg tussen de ondernemer en de medewerkers kan o.a. leiden tot een verhoogde inzet voor de ondernemingsdoelstellingen. Een nauwere betrokkenheid bij de opzet van de ondernemingsdoelstellingen en de uitwerking ervan werkt in het algemeen prestatieverhogend.

Naar gelang de motivatie van de medewerkers voor het bereiken van de doelstellingen in meerdere mate aanwezig is, is de leiding erin geslaagd relatief goede omstandigheden te creëren voor een verantwoord management.

Aan de inspraak en medezeggenschapsgedachte kunnen verschillende dimensies verbonden worden. In het uiterste (negatieve) geval zal de ondernemer in het geheel geen gegevens overdragen, geen inspraak dulden en is van medezeggenschapsrecht geen enkele sprake; de communicatie is volledig dood.

In het andere uiterste hebben de medewerkers volledige inspraak en medebeslissingsrecht; de communicatie is open en alle medewerkers beslissen in gelijke mate mee over ondernemersdoelstellingen en de uitwerking ervan.

De resultaten van een analyse met deze gegevens zijn terug te vinden in tabel 3.5 (middellange- en lange termijnbeslissingen) en in tabel 3.6 (korte termijnbeslissingen). Uit deze aspecten blijkt dat de sociale betrokkenheid invloed heeft op het opbrengstniveau van de onderneming: 6% van de verschillen in opbrengstniveau wordt verklaard door sociale betrokkenheid van de ondernemer en werknemers op het beleids- en teeltplanningsgebied en 3% op het gebied van de werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle.

Uit tabel 3.5 blijkt, dat respectievelijk 47% en 41% van de variantie in het inspraak- en medebeslissingsrecht bij respectievelijk het beleid en teeltplanning samengaan met 6% van de variantie in het opbrengstniveau. Uit het scoreniveau van de hoge groep blijkt, dat zij vaker en/of beter aandacht besteden aan het inspraak- en medebeslissingsrecht dan de lage groep. Dit komt tot uitdrukking in een + 11% hoger opbrengstniveau (98,4% versus 87,5%).

Tabel 3.5 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentage van de glas-tuinbouwbedrijven ingedeeld in drie groepen naar oplopende score op het aspect: "inspraak en medezeggenschap op (middel) lange termijnbeslissingen"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op het aspect: "inspraak en medezeggenschap op (middel) lange termijnbeslissingen"			Bindingspercentage 2)
	laag n=21	midden n=18	hoog n=24	
Inspraak medebeslissingsrecht bij het beleid	30	48	62	47
Inspraak medebeslissingsrecht bij de teeltplanning	24	46	55	41
Activiteiten bij organisaties zoals NTS en standsorganisaties, etc.	20	47	54	17
Opleidingsniveau van het personeel	6	18	68	41
Gebruik van schriftelijke informatiebronnen bij beleidsbeslissingen	55	71	76	11
Opbrengstniveau in %	88	96	98	6

1) en 2) Zie noten tabel 3.1.

Dit aspect toont eveneens een samenhang met sociaal-economische activiteiten van de ondernemers bij organisaties zoals de NTS en standsorganisaties (17%) en een samenhang met het opleidingsniveau van het personeel 41%.

Ondernemers die een voldoende communicatievaardigheid bezitten zijn in het voordeel vergeleken bij de op dit punt minder goed bedeelde collega's. Zij leggen niet alleen gemakkelijker interne contacten doch treden ook naar buiten vaker op, waardoor gemakkelijker ingehaakt kan worden op positieve ontwikkelingen op velerlei gebied. Deze omstandigheden zullen ertoe leiden, dat in het algemeen een hoger opbrengstniveau gehaald wordt. Om deze verdienste geheel op het conto van de inspraak en medezeggenschap te schuiven is dus te gewaagd. Daarom spreken we liever van sociale betrokkenheid van de ondernemer in het geheel van interne en externe bedrijfsprocessen. De inspraak en medezeggenschap is echter zonder enige twijfel de belangrijkste drijfveer achter de gemotiveerdheid en inzet van de medewerkers met als uiteindelijke resultaat, de positieve invloed op het bedrijfsresultaat.

Bij ondernemers, die een grotere sociale betrokkenheid tonen zien we ook dat de medewerkers een hoger opleidingsniveau hebben.

In het algemeen zal dat de communicatie bij inspraak en ten uitvoerbrenging van medebeslissingsrecht vergemakkelijken.

Gezien de samenhang (11%) met het gebruik van schriftelijke informatiebronnen bij beleidsbeslissingen mag geconcludeerd worden, dat de ondernemer bij het overleg gebruik gemaakt heeft van de uit deze bronnen verkregen informatie. De ondernemer die relatief veel medebeslissingsrecht toestaat heeft als het ware voor zichzelf meer zekerheid geschapen door kennis te nemen van de bedrijfsgegevens met schriftelijke hulpbronnen. Het hieruit verkregen cijfermateriaal zal door hem in het overleg met de medewerkers gebruikt worden.

Tabel 3.6 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentage van de glas-tuinbouwbedrijven ingedeeld in drie groepen naar oplopende score op het aspect: "inspraak en medezeggenschap bij de werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op het aspect: "inspraak en medezeggenschap bij de werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle"			Bindingspercentage 2)
	laag n=17	midden n=16	hoog n=30	
Inspraak en medebeslissingsrecht m.b.t. het werk	5	38	73	87
Inspraak en medebeslissingsrecht bij de teeltplanning	34	45	50	11
Overige sociale aspecten zoals accommodatie, werkomstandigheden, etc.	21	46	70	79
Werkoverleg in de uitvoeringsfase	60	77	89	18
Gebruik van schriftelijke informatiebronnen bij de teeltplanning	24	35	44	9
Taakomvang in sbe per manjaar	81	91	97	6
Opbrengstniveau in %	90	97	98	3

1) en 2) Zie noten tabel 3.1

In tabel 3.6 zijn de bindingspercentages opgenomen behorend bij de inspraak en medezeggenschap bij de werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle. Hieruit blijkt dat de medezeggenschap op het gebied van de (zeer) korte termijnplanning naar verhouding meer invloed heeft op de taakomvang in sbe per manjaar dan op het opbrengstniveau; respectievelijk 6% en 3%. Gezien de fase van de

produktie waarin dit geschiedt is dat niet verwonderlijk. In dit aspect bestaat tevens een samenhang (11%) met de inspraak en medebeslissingsrecht bij de teeltplanning. Gezien het volgtijdelijk karakter van deze bezigheden ligt dit in de lijn der verwachting.

De inspraak op het gebied van de uitvoeringsfase van de produktie toont een samenhang met overige sociale aspecten zoals accommodatie, werkomstandigheden, functieomschrijving, etc. Het is logisch verklaarbaar dat beide elementen elkaar enerzijds aanvullen en anderzijds zullen versterken. Inspraak en medezeggenschap in de uitvoeringsfase van de produktie zal immers als eerste betrekking hebben op de produktieomstandigheden zelf.

3.6 Spanningen van de ondernemer

In paragraaf 3.3 hebben we gezien, dat 22% van de variantie in de bedrijfsspanningen zich gebonden heeft aan de bedrijfsregistratie. Het was de enige duidelijke binding van een van de afzonderlijke spanningsfactoren in een aspect.

In het hier beschreven aspect kunnen we spreken van een tamelijk onafhankelijke groep van spanningsfactoren, die weinig samenhang vertoont met de overige managementaspecten. Om samenhangen in deze sfeer te kunnen verklaren zullen we terug moeten naar de persoonlijke (erfelijke en/of verworven) eigenschappen van de ondernemer, welke in dit managementmodel slechts in geringe mate zijn opgenomen.

Het spanningsveld bindt zich tot op zekere hoogte aan de leeftijd van de ondernemer en het opleidingsniveau van het personeel. De scores en de bindingspercentages van het spanningsveld en enige variabelen zijn opgenomen in tabel 3.7.

Tabel 3.7 Gemiddeld scoreniveau en bindingspercentage van de glas-tuinbouwbedrijven ingedeeld in drie groepen naar oplopende score op het aspect "spanningsveld van de ondernemer"

Omschrijving van de variabelen	Score 1) op het aspect: "spanningsveld van de ondernemer"			Bindingspercentage 2)
	laag n=16	midden n=29	hoog n=18	
Individuele spanningsveld 3)	64	62	59	-23,0
Bedrijfsspanningen	80	78	73	-12,0
Omgevingsspanningen	72	69	66	-29,0
Opleidingsniveau van het personeel	52	24	22	-13,0
Leesgewoontes v.d. ondernemer	94	93	87	- 4,0
Gem. leeftijd v.d. ondernemer	42	43	38	- 6,0
Taakomvang in sbe per manjaar	70	94	93	6,0

1) en 2) Zie noten tabel 3.1.

3) Zie noot tabel 3.3.

Uit tabel 3.7 blijkt 13% van de variantie in het opleidingsniveau van het personeel zich gebonden heeft aan gemiddeld (+ 20%) het spanningsveld van de ondernemer. Een relatief laag opleidingsniveau van het personeel zal dus bijdragen tot een verhoogd spanningsveld van de ondernemer.

Ondernemers die onderhevig zijn aan relatief grote spanning, lezen in het algemeen relatief weinig vakliteratuur. Tevens blijkt een samenhang van 6% aanwezig te zijn met de leeftijd van de ondernemer. Jonge ondernemers zijn meer aan spanningen onderhevig dan oudere collega's.

Er werd geen verband gevonden tussen spanningsveld en opbrengstniveau. Wel bleek er een samenhang aanwezig met de taakomvang in sbe per manjaar. Een relatief hoge mate van spanning zal zich kunnen uiten in, of samenhangen met een zekere prestatiedrang. Dit komt in dit aspect tot uitdrukking in een vergrote taakomvang in sbe per manjaar. We mogen aannemen dat de leeftijd en financiële positie een belangrijk aandeel hierin leveren. Uit eerder onderzoek is gebleken dat jonge ondernemers onder de druk van een slechte solvabiliteitspositie een relatief grote arbeidsprestatie leveren (Boers, 1976).

3.7 Management bij bedrijven met een economische doelstelling

Economische doelstellingen hebben te maken met het economisch floreren van het bedrijf in ruime zin. De bedrijfsdoelstelling behelst veelal het maximaliseren van rentabiliteit, inkomen, winst of het nastreven van een acceptabele solvabiliteit. Deze doelstellingen worden meestal omschreven of gedefinieerd in termen van geld of kengetallen om economische resultaten te meten. Terugkoppeling en controle van de beoogde doelstelling en werkelijke resultaten is relatief gemakkelijk uitvoerbaar.

Uit het onderzoek is gebleken dat bij bedrijven met een economische doelstelling bepaalde managementonderdelen in het aandachtsveld van de ondernemer worden geaccentueerd.

Deze eenzijdige aandacht bij bedrijven met een economische doelstelling doet zich onder andere voor op het gebied van de moderniteit c.q. het technisch niveau van het productieapparaat. Bij deze bedrijven komt het nauwelijks voor, dat tegelijkertijd een meer dan gemiddelde aandacht besteed wordt aan lange- en korte termijnbeslissingen bij een relatief hoog peil van opleiding en moderniteit.

Eenzijdige aandacht aan één of enkele managementaspecten betekent dat het opbrengstniveau achter kan blijven bij dat van bedrijven, die een geïntegreerd pakket van managementinstrumenten hanteren.

De gevonden geïsoleerdheid behoeft niet te betekenen, dat het niveau van de score van de niet geïntegreerde managementaspecten

extreem laag is. Het betekent echter wel, dat relatieve verschillen in moderniteit niet samengaan met de verschillen in de overige managementaangelegenheden. Met andere woorden, de extra aandacht voor de moderniteit brengt niet automatisch extra aandacht voor bijvoorbeeld de produktie- of werkplanning met zich mee.

Mijns inziens mag gesteld worden dat moderniteit in de breedte een voorwaarde is voor goede bedrijfsresultaten. Indien de moderniteit in mindere mate aanwezig is zullen de bedrijfsresultaten (opbrengstniveau) afnemen. Dit blijkt uit een aspect waarbij in het samenspel van moderniteit in de breedte de binding met het kassenbestand afwezig is en zodoende de invloed op het opbrengstniveau gereduceerd wordt tot 12%.

Naast de moderniteit speelt het opleidingsniveau een rol van betekenis bij de invloed op het opbrengstniveau (12%). Ondernemers met een betere opleiding hebben modernere bedrijven en besteden meer aandacht aan het nemen van strategische beslissingen. Indien het accent van de inspraak komt te liggen op het beleid constateren we een invloed op het opbrengstniveau van 5%. De inspraak in de uitvoeringsfase van de produktie heeft een relatief grote invloed op de efficiency van de arbeid (taakomvang in sbe per manjaar).

3.8 Management bij bedrijven met een sociale doelstelling

Bij bedrijven met een sociale doelstelling wordt de betrokkenheid van groepen mensen geaccentueerd. Deze groepen kunnen zowel externe als interne relaties met het bedrijf of de organisatie onderhouden. Bij sociale doelstellingen staat het functioneren van mensen centraal en is het materiële karakter naar de achtergrond geschoven.

Bij ondernemers met een sociale doelstelling wordt het grootste deel van de verschillen in opbrengstniveau verklaard uit een harmonisch samenspel van managementinstrumenten. Bij bedrijven die een sociale doelstelling nastreven, maar daarentegen een meer partieel management uitoefenen blijven de bedrijfsresultaten op een aanzienlijk lager peil.

In 't algemeen kan gesteld worden dat ter verwezenlijking van een sociale doelstelling relatief vaak alle of vrijwel alle managementinstrumenten ingezet worden. In ieder geval vaker dan bij bedrijven met een economische doelstelling.

Het belangrijkste aspect is opgebouwd rondom de moderniteit. Deze staat in tegenstelling tot bij bedrijven met een economische doelstelling niet op zich zelf maar gaat samen met andere activiteiten. In dit aspect is de moderniteit groter naarmate de bedrijfsomvang groter is. De moderniteit van de onderneming toont tegelijkertijd een verband met de relatief jonge leeftijd van de ondernemer.

Naar gelang de economische prestatie van bedrijven een aantal jaren achtereen hoog geweest is, en dientengevolge de investeringen op peil gebleven zijn zal zich bij de ondernemer een verschuiving in de doelstelling kunnen voordoen. In deze situatie zouden doelstellingen inhoudelijk andere accenten kunnen krijgen, terwijl de economische resultaten op een relatief hoog peil gehandhaafd blijven, omdat de bedrijfsstructuur en moderniteit op een hoog niveau staan. Tevens moet onder ogen gezien worden dat allerlei maatschappelijke inzichten het ondernemersklimaat in sociaal opzicht hebben beïnvloed. Het is niet ondenkbaar dat er een algemene verschuiving teweeggebracht is vooral bij ondernemers die de laatste jaren zelfstandig een bedrijf zijn gaan runnen. Deze groep van ondernemers zou een breder aandachtsveld voor het management vanzelfsprekend vinden.

Een bevestiging van deze ontwikkeling vinden we in de samenhangen met opleidingsniveau, allerlei activiteiten bij organisaties en leesgewoontes. Vooral deze activiteiten maken een ondernemer meer toegankelijk voor genoemd maatschappelijke ontwikkelingen. De effectuering hiervan zien we tevens in de samenhangen met het medebeslissingsrecht bij strategische en tactische beslissingen.

De mate waarin managementinstrumenten in de breedte en in de diepte aandacht krijgen van de ondernemer bepaalt in grote mate het succes van het management. Men kan stellen dat de mate van geïntegreerdheid van de moderniteit met de strategische en tactische beslissingen de extra's voor de onderneming opleveren. De integratie van het gehele managementinstrumentarium wordt relatief vaak aangetroffen bij bedrijven met een sociale doelstelling. Dit heeft te maken met de rijping van de ondernemer en de ontwikkelingsfase van het bedrijf. De veronderstelling lijkt gerechtvaardigd dat als de economische resultaten de onderneming sterk gemaakt hebben de doelstelling van de ondernemer evolueert. In de gerijpte doelstelling is vaker plaats voor immateriële aangelegenheden en meer aandacht voor interne en externe relaties. Van deze verbreding van het gezichtsveld van de ondernemer gaat een positieve invloed uit op de bedrijfsresultaten.

Lijst van aangehaalde literatuur

Alleblas, J.T.W., 1982,
Analyses of the managementlevel in relation to the yieldlevel in
Dutch horticulture under glass,
Acta Horticulturae 135, Den Haag, Ministerie van Landbouw en Visserij

- a. Alleblas, J.T.W. en Nienhuis, J.K., 1983,
Juiste beslissingen op juiste momenten,
Vakblad voor de bloemisterij, no. 5, Den Haag, Misset b.v.
- b. Alleblas, J.T.W. en Nienhuis, J.K., 1983,
Lange termijnbeslissingen,
Vakblad voor de bloemisterij, no. 6, Den Haag, Misset b.v.
- c. Alleblas, J.T.W. en Nienhuis, J.K., 1983,
Teeltplanning van invloed op het opbrengstniveau,
Vakblad voor de bloemisterij, no. 7, Den Haag, Misset b.v.
- d. Alleblas, J.T.W. en Nienhuis, J.K., 1983,
Werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle,
Vakblad voor de bloemisterij, no. 8, Den Haag, Misset b.v.
- e. Alleblas, J.T.W., 1983,
The relations between the management level and the economic
results in Dutch Glasshouse horticulture,
Acta Horticulturae 147, Den Haag, Ministerie van Landbouw en
Visserij

Alleblas, J.T.W., 1984,
Analyse van het management in de glastuinbouw,
Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut

Boers, A., 1976,
Verschillen in rentabiliteit en financiële positie tussen bedrijven van jongere en die van oudere ondernemers in de glastuinbouw,
Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut

Chim, K., Cobb, S. en French, J., 1978,
Measures for psychological assesment,
University of Michigan, Institute for social research

Consulentschappen voor de Tuinbouw, 1981,
Bedrijfsregistratie,
Naaldwijk, Proefstation voor de tuinbouw onder glas

- a. Noort, L. van, 1974,
Het universum van de groenteteelt onder glas en de steekproef,
die hieruit ten dienste van het rentabiliteits- en financieringsonderzoek is samengesteld,
Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut

LIJST VAN AANGEHAALDE LITERATUUR (vervolg)

- b. Noort, L. van, 1974,
Het universum van de bloemisterij en de steekproef, die hier-
uit ten dienste van het rentabiliteits- en financieringsonder-
zoek is samengesteld,
Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut
- Ploeg, B. v.d., 1982,
Opleiding en bijscholing van tuinders in het Zuidhollands Glas-
district,
Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut
- Wergroep Management Ontwikkeling, 1980,
Ontstaan, doelstelling, plaats, middelen en organisatiestructuur,
Den Haag, Landbouw-Economisch Instituut
- Wergroep Management Ontwikkeling, 1982,
Managementniveau in de glastuinbouw, Enquête 1980,
Den Haag, Ministerie van Landbouw en Visserij

Bijlage 1. De beslissingen welke genomen worden in het licht van het beleid, de teeltplanning, werkvoorbereiding, -uitvoering en -controle

Beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering

De beslissingen, die bij het beleid aan de orde komen hebben betrekking op:

- a. vervanging van een bepaald bedrijfsgedeelte;
- b. vergroting of verkleining van de omvang van het bedrijf;
- c. vervanging of uitbreiding van de uitrusting of toerusting;
- d. ontwikkeling van het teeltplan over meer dan één jaar;
- e. bedrijfsleiding en de personeelsbezetting in de toekomst.

Vorbereiding en bewaking van het teeltplan

Vastgelegd werd welke beslissingen worden genomen bij de voorbereiding c.q. bewaking van het teeltplan:

- a. produktiebegroting;
- b. begroting van de geldopbrengsten;
- c. begroting van de kosten;
- d. begroting van de arbeidsbehoefte;
- e. bewaking van het teeltplan.

Werkvoorbereiding, werkuitvoering en voortgangscontrole

Er werd een inventarisatie gemaakt omtrent de beslissingen welke genomen werden bij de werkvoorbereiding etc. op twee gebieden, te weten de arbeidsbehoefte:

- a. bij de oogstwerkzaamheden;
- b. bij de teelt (verzorgingswerkzaamheden).

Bijlage 2. Onderverdeling van de punten ten behoeve van het managementmodel 1)

Managementonderdelen	Punten
Opleidings- en ontwikkelingsniveau	100
Moderniteit	200
Beleidsbeslissingen	250
Teeltplanbeslissingen	240
Werkbeslissingen	130
Overige sociale aspecten	80
Ideaal managementniveau	1000

1) Voor een uitgebreide toelichting op deze verdeling wordt verwezen naar eerder uitgevoerde rapportage (Werkgroep Management Ontwikkeling, 1982).

Bijlage 3. Spanningsfactoren

- Individuele spanningsfactoren

1. Opleidingsniveau
2. Communicatievaardigheid
3. Arbeidssfeer binnen het bedrijf
4. Hoogte gezinsinkomen
5. Veiligheid
6. Verhouding EV en VV

- Bedrijfsspanningsfactoren

1. Bedrijfsomvang
2. Glasopstanden
3. Verwarmingsinstallaties
4. Watervoorziening
5. Bedrijfsindeling
6. Ligging t.o.v. de veiling, etc.
7. Vast personeel
8. Los personeel
9. Werkorganisatie
10. Voortgangscontrole en feed-back
11. Grondsoort

- Omgevingspanningsfactoren

1. Opleidingsmogelijkheden dagonderwijs
2. Bijscholingsmogelijkheden cursusonderwijs
3. Publikaties in de vakbladen
4. Onderzoek op de proefstations
5. Onderzoek op overige instituten b.v. IMAG, LEI
6. Activiteiten van de NTS
7. Overheid m.b.t. - financiële regelingen
8. - fiscaal beleid
9. - prijsbeleid
10. - vestigingsbeleid
11. - energiebeleid
12. - investeringsbeleid
13. Relatie bedrijfsleven en tuinbouw
14. Voorlichting: teelttechnisch
15. : bedrijfseconomisch
16. : sociaal-economisch
17. Veiling, veilingbestuur

Bijlage 4. Soorten van doelstellingen in de glastuinbouw

Omschrijving van de doelstellingen

Groep I. Financieel-economische doelstellingen

1. Redelijk(e) winst, rentabiliteit of inkomen
2. Ho(o)g(e) winst, rentabiliteit of inkomen
3. Redelijke opbrengsten (produktie)
4. Hoge opbrengsten (produktie)
5. Kwalitatief goed produkt
6. Een goede verhouding van het eigen en vreemd vermogen

Groep II. Economisch-technische doelstellingen

7. Het voortbestaan van het bedrijf op een termijn van 3 tot 5 jaar
8. Het voortbestaan van het bedrijf op een termijn van meer dan 5 jaar
9. Groei in oppervlakte van het bedrijf
10. Een kleinere bedrijfsomvang
11. Een technisch hoog niveau van het bedrijf

Groep III. Sociaal-economische doelstellingen

12. Goede verstandhouding met voorlichting, bedrijfsleven, veiling, etc.
13. Goede verstandhouding met meewerkende gezinsleden en overige medewerkers
14. Voldoende geoutilleerd bedrijf t.b.v. de opvolgende kinderen
15. Een voldoende reserve voor de oude dag

Groep IV. Sociaal-psychologische doelstellingen

16. Grote mate van zelfstandigheid
17. Verkrijgen van middelen voor onderhoud van gezin én medewerkers
18. Het bewust afbouwen (afstoten) van het bedrijf bij afwezigheid v.opvolging

Groep V. Relatief enge (gezins) doelstellingen

19. Het in stand houden van het gemeenschappelijk verworven eigendom als gezinsplicht (Rentmeesterschap)
20. Een eenvoudig, traditioneel tuindersgezinsleven waarbij hard werken zeer belangrijk is

Groep VI. Enge (persoonlijke) doelstellingen

21. De status van de ondernemer i.v.m. de zekerheid die deze status verschaft
 22. Het leiden van een tuinbouwbedrijf als een persoonlijk genoegen
 23. Een tuinbouwbedrijf runnen is een uitdaging
 24. Liefde voor het vak is de grote drijfveer
 25. Het tuinbouwbedrijf is een middel tot zelfontplooiing, creativiteit of zelfexpressie (b.v. verbetering technisch niveau van het bedrijf, bestuursfunctie NTS, etc.)
-